



農業経営組織の構造と管理(続)

著者	大泉 一貫
雑誌名	農業経済研究報告
巻	21
ページ	95-110
発行年	1987-05
URL	http://hdl.handle.net/10097/33340

農業経営組織の構造と管理（続）

大 泉 一 貫

目 次

Ⅲ 農業経営組織の管理・運営方式

はじめに

1. 経営組織成立の条件

1) 対象とする組織の成立史

2) 家族経営の組織問題

(1) 「家」と担い手の衝突

(2) 組合の問題解決方法（所有調整）

(3) 家族経営の組織問題

3) 経営組織成立の条件

2. 経営組織の管理・運営方式

1) 目標の分割・階層性と労働の分割（分業）

(1) 事例にみる目標設定

(2) 目標の階層性と労働の分割

2) 経営組織の目標と個人

(1) 事例にみる組織と個人

(2) 経営組織の目標と個人

3) 経営組織の管理・運営方式

はじめに

主体の展開は、個人が何らかの組織を通じておこなう経済活動であり、組織の管理運営をめぐる活動である。ここではそうした組織の管理運営がどのようにおこなわれているのか検討することにする。

先に経営組織の構造を提案する際に、主体の展開を、「経営主の意志決定によって経営目標を設定し、労働力組織を通して実行する一連の課程」とした。つまり、経営目標の設定を管理運営の端緒としたのだが、しかしあらためて経営目標を考えるとそこには二つの問題がある。

第一は、経営目標はそれを構成する組織内のすべての個人の考え（＝個人目標）と一致するとしてみてきた点であり、第二は経営目標がひとつ決まれば、それだけで経営組織の管理運営が可能であるとみてきた点である。

まず第一点に関していうならば、たしかにこれまでの農業経営学でも、経営組織の目標は個々の農民の考えと一致するという前提のもとで考察されてきたように思われる。それは我が国の農業経営が殆どの場合家族経営形態であり、個人と組織の目標がかい離するとは考えにくいという前提があったからである。しかし、あらためて経営組織や労働力組織を考えてみると、それを構成するのは一人一人意見をもった主体であり独自の動機をもった個人である。その為一般的には農民一人一人の個人目標と、彼らによって作られる労働力組織や経営組織の目標とが一致するという条件下にはない。しかもそうした不一致は家族経営の中でもたとえば若い後継者の考えと意志決定者としての世帯主の意見が違ふというような形で現実にもみられるようになってきており、両者の調整は家族経営組織の維持・発展の重要な要件とさえなっている。それは単に家族経営に限らず生産組織をも含めた経営組織一般の管理運営にとっても重要な事となってきた。

さらに第二の点に関しても、経営は多面的な現実活動をおこなう組織体であるという認識をもってすれば、それらひとつひとつの活動にみあった個々の具体的目標が必要とされ、しかもそれ

* 大泉一貫 東北大学農学部農業経営学研究室・助手

それぞれの目標はそれらを総括する基本目標につながっていなければならないだろう。たとえばここで例にとろうと考えている生産組織でも、実際には稲作受託の拡大や複合部門の定着、さらには組合員の平等の維持といった具体的細部目標があって、それらは結局が「農業で生きていく」という基本目標につながって実際の運営をおこなっている。

そこで本稿では、以上の二点とかかわった経営組織の管理運営機能に焦点をあててそのメカニズムに考察を加えようと思う。

ただその際、経営組織や労働力組織を扱う場合には両者を明確に峻別せず単に組織として扱おうと考えている。その理由は、労働力組織は構造的には経営組織に包摂され両者は明確に異なるものだが、主体の機能としての管理を対象にする場合には労働力組織での意志決定はそのまま経営組織での意思決定をさし、意思決定の行われる場としての両方の組織は等しいと考えて差し支えないからである。したがってここでの組織目標とは経営組織の目標をさすが、しかし、それは同時に労働力組織内で決定される目標でもある。また、ここでは、主体の一人一人を「個人」という言葉でも表現しようと思うが、ここでいう個人とはいうまでもなく経営機能、労働機能、所有機能の三つの機能をもつ農民を指す。したがって個人と農民とはその意味するところは何らか異なるものではないが、ここで農民ではなくあえて個人としたのは、組織の構成員の一人一人を組織との関連でより浮き彫りにできると考えたからである。

また、ここで事例としてとりあげるのは宮城県米山町の「追土地中央生産組合」¹⁾という共同経営組織である。昭和52年12月、資本金57万円で4戸の農家によって設立され、設立から5年目の昭和57年の経営概況は表1のとおりである。稲作（経営・作業受託も入る）を基幹に、麦・大

第1-1表 「生産組合」の経営概況（昭和52年12月13日設立）

経営等の内容				
組合への農業従事			作目の規模	
常勤	男	4人	稲	1,568a
	女	4人	（経営受託）	（506a）
	計	8人	（作業受託）	（295～1,155a）
非常勤	男	4人	ハウレンソウ	延 877.5坪
	女	4人	夏秋キュウリ	17a
	計	8人	メロン	60坪
臨時雇用		11人	集団転作受託	年により変動

豆の集団転作作業とハウレン草、キュウリといった野菜を導入した複合経営形態をとっているのがわかる。

農業構造変動が少ないといわれる宮城仙北で、唯一米山町だけは、ミニライスセンターを抽とした共同経営組織や生産組織が昭和50年代に続々と出現したが（表2）、この組合はその火つけ役となった組合である。

1) 大泉一貫「個別経営の組織化と組織体の管理運営方式」農120, 農政調査委員会1983.

農業経営組織の構造と管理（続）

第1-2表 「生産組合」の主要施設・機械設備

施 設	主 要 機 械		
ライスセンター 60坪(うち10坪事務所) 乾 燥 機 32石4基 放 冷 タ ン ク 3基 水稻育苗施設 堆 肥 盤	トラクター	4台	35PS, 32PS, 20PS, 31PS(農協から借用)
	田 植 機	2台	6条1台 4条1台
	コンバイン	3台	4条2台 3条1台
	バインダー	1台	
	ハーベスター	1台	
	ト ラ ッ ク	1台	1.5t車
	粃 摺 機	1台	

第2表 米山町内の「集団組合」(昭和56年末)

集 団 名	構成 人員	代 表 者		水田規模		住 所	設立 年
		氏 名	年齢	自作	受託		
追土地中央生産組合	4	福泉 博	28	1,100 ^a	366 ^a	米山町中津山字山崎47	昭52
千貫生産組合	7	佐々木敏夫	44	1,957	751	〃 〃 字千貫317	53
六軒屋敷機械受託組合	11	鈴木 正義	47	1,988	100	〃 〃 字町田31	49
清水機械作業受託組合	11	栗原 盛	53	1,729		〃 〃 字上待井6	49
短台中央生産組合	6	千葉 清	37	1,550	380	〃 〃 字筒場坪268	55
土地込生産組合	6	加藤 勝郎	40	1,686	480	〃 〃 字土地込	55
黄金生産組合	6	鈴木 寿一	46	1,779	300	〃 〃 字筒場坪335	55
下小路生産組合	6	佐藤 養一	28	1,090	595	〃 西野字上小路113	56
鈴根機械化組合	4	菅原 松男	37	1,075	160	〃 桜岡字鈴根	53

「追土地中央生産組合」は、経営管理を考察する際の一事例にすぎないが、町内はいうに及ばず宮城県内にも同様の組織形態をとる経営組織が続々と出現している点などを考えると、その組織化方法や管理運営方式には今日の農業情勢の中で一般化・普遍化できるものであると考えられよう。そこにこの組織を事例にとる意味があると考えている。

1. 経営組織成立の条件

1) 対象とする組織の成立史

組合成立年（昭和52年）の4戸の経営概況は表3にみられるとおりである。4戸とも「米山町に最も多く存在する、臨時賃労働者として兼業にでている……自己完結型の兼業農家」²⁾だった。

第3表 組合設立年の個別経営の状況

メンバー	自作地		借入地	複 合 部 門	兼 業
	水田	転作	水 田		
A	194 ^a	— a	200 a	繁殖豚5頭 (46～48年夏秋キュウリ 200坪)	農閑期兼業
B	253	—	270	繁殖豚3頭	年間120～130日土建業
C	318	—	0	—	農閑期土建業
D	360	9	0	繁殖豚12頭 (49, 50年ハウレンソウの経験あり)	年間10日くらい

(注) Aの借入地には全作業受託もはいる。Bの水田は親類3人で経営。

この4戸の行動規準もかつて自己完結型の兼業農家の一般的特質として指摘したように、「むしろ自分自身の労働力の年間完全燃焼をはかるために、農閑期に兼業へ出るといった」²⁾ものであり、「様々な形で所得を得ようとするために、自らの農業機械による部分作業受託（この場合経営受託も含む一引用者）で収入を得たり、さらには稲以外の部門を導入したりするが、しかし他部門導入といってもその多くは零細（ただし繁殖豚12頭が零細かどうかは異論のあるところであろう）なものにすぎず、自家労働力の消化という性格の強い」²⁾ものだった。4戸のうち稲単一経営は1戸（C）だけで他はすべて繁殖豚を導入していた。また、他の複合部門としてはAが昭和46年に夏秋キュウリ 200坪を導入しているが、無加温のため稲作作業期と労働競合し、夫婦2人では無理というので48年でやめている。Dは昭和49年から稲育苗ハウスの跡地でハウレン草を栽培し販売しているが、これも1戸だけではいいものがつくれず、販売するには量が少ないということで、2年続けただけでやめてしまった。

農業形態としてみれば、皆わが国農業に典型的な「生業的家族経営形態」といってよい。また、この4戸が4戸とも稲作業機械一式を揃えていることも指摘しておこう。4戸とも稲作経営面積にすると3haを越え町内でも上層農家に入り、機械一式を取り揃えるのは当然といってよい。しかしそれでも、稲作の機械投資は経営にとって重圧だったのも事実である。米山町では、昭和50年前後から小型機械に変わって中小機械が普及しはじめた。特に組合が設立された昭和52年前後は、バインダー・ハーベスター体系からコンバイン体系への転換期でもあり、宮城仙北では一般

2) 大泉一貫「単作地帯における自己完結経営の存立構造」井上完二編「現代稲作と地域農業」所収、農林統計協会1979.

に「個別経営の枠内での生産と、機械が要求する規模との矛盾はより大きくなっている。にもかかわらず……その矛盾を……顕在化させない」²⁾ という状況が続いていたのである。

- ①年間就業を確保するための兼業化。
- ②機械が要求する規模と経営規模の矛盾。
- ③複合部門導入の際の労働力不足や技術不足。
- ④経営を運営する際の情報不足。
- ⑤市場対応の際の量不足

こういった問題をかかえ、解決方法を見つけられないままに4戸の経営は存在していたのである。

しかし、米山町にはこうした農業構造を矛盾としてとらえ、なんとかしなければならないと考えるグループがあった。4 Hクラブの集落組織「追土地の4 H三度笠」がそれである。会員は全部で12名、年齢的にも20才前半の人達で構成されているだけに、自由に話し合えたようである。

ここでの交流を通じ次のような二つの共通認識が作られていった。第一は「兼業をやめて、農業専業」でやろうということ、第二は、そのためには「個別経営（自己完結型経営）形態でなく、複数の経営の共同で何らかの組織化を」ということであった。

もちろん「三度笠」のメンバーの中には「個人でも可能」と考えるメンバーもあり、第二の共通認識についてはあくまで最低限4人だけはこうした認識をもっていたということである。

そうした時、たまたまメンバーの一人が、稲作防除を今までの粉剤から乳剤に切り替えようと考え、防除機導入の補助がないかどうかを役場の産業課へ相談へ行った。昭和52年8月である。その際産業課は単なる防除機の共同利用ではなく、「もう一歩進んだ形の組織の形成」をすすめ、地域農政特別対策事業を紹介する（組合成立の契機）。仲間をつのり全部で6人が集まることになった。

そして6人で話し合いつつ、年間農業就業を可能とする組織の形成、そのための「稲作+α」という経営形態の確定といった共通認識を形成しつつ、組織形成へと進むことになった。

2) 家族経営の組織問題

(1) 家と担い手の衝突

だが、ここまで話を煮つめていざ新しい組織を設立しようという段になったとき二人が脱落した。家族の反対にあったためである。

家族の反対にあったのは二人だけではない。BとCも反対にあっている。ある意味では今後どう展開するかが全く解らない共同経営に無限責任のかたちで個人が参加するのに不安がないほうが不思議である。しかも、本人達は希望に燃えているからまだしも、実質家長の座にある父親達が、財産としての土地所有を守るために、当時20歳-26歳の息子達の行動にブレーキをかけたとしても何の不思議もない。またこういった家族間における土地所有の考え方の違いが、当時の宮城仙北における構造変動の停滞となってあらわれているといってもよい。

ちなみに、「追土地中央生産組合」の現メンバーの家族構成は表4に示したとおりである。なかでもBの場合は、父がコンバイン、乾燥機などの稲作機械一式をとり揃えたばかりだったので、共同経営の話を父に切り出せずに半分あきらめていた。それが組合の一員になるためにもう一度

第4表 組合員の家族構成

	A	続柄	年齢	B	続柄	年齢	C	続柄	年齢	D	続柄	年齢
世帯主	忠 夫 和 子	世主 妻	54 52	晃 一 藤 子	世主 妻	48 46	寿右門 りよ子	世主 妻	49 47	教 子	世主	53
組合員	忠 市 孝 子	長男 妻	31 27	淳 一 初 子	長男 妻	25 24	寿 俊 俊 子	長男 妻	24	博 まき子	長男 妻	30 29
	ひ さ	母	77		父 母	71 70	ちよの	母	83	たけ子 博 幸	母 次男	76 23

父を説得してみようと思ったのは、52年の秋の刈取りの共同作業を経験したからである。

その年、稲の刈取時期にDの祖父が亡くなり、Dは葬儀にかかりきりになってしまった。その時、「三度笠」の会員全員が出て、Dの水田を一日でこなしてしまった。Bは「皆でワイワイ楽しみながらしかも仕事ははかどった。個人ではできない楽しみがある」と感じ「若い人達で一つの共同体を作ってやる魅力」に取りつかれ、Dら三人に家に来てもらい、父の説得を手伝ってもらった。その後父と一対一の話続け、「どうしても農業を専業でやりたいこと」「一人よりもみんなで行った方が楽しいし不安もないこと」「機械を新たに買う時補助があるので半額で入れられること」「作業受託、経営受託があるので借金も返せる見込みがあること」「家には極力迷惑をかけないこと」等を話し合った。

Bは、高校卒業後農業者大学校に入る予定でいたが、そのためには家で一年間の研修を積まなければならない、家で何かを始めようと考えていた。しかし何かをつくるとしても屋敷まわりにいい土地が少ないこともあり、稲をやりながら家でブラブラしていた。そうした時に土建業をやっている叔父に誘われ、年間120～130日出役することになった。

Dから「三度笠」に誘われ、「農業で生きたい」と感じるようになったのは、ちょうどそうした時だったのである。だが、農業で生きるには「個人でやる土地条件がない」し、集団に参加するには「家族との関係をきちんとしなければならない」という矛盾をかかえていた。

家族との関係とは、離脱した2戸の場合と同様、土地や機械等「家」による生産手段の所有にかかわる関係である。

(2) 組合の問題解決方法（所有調整）

そこでメンバーは、土地所有に対して土地の持ちより参加ではなく資本参加によっておこなう方式を提案した。

それは所有水田へ10アール当り3万円の賦課金を毎年果すという方式であり、持ちよった水田の作業は組合の機械を使用しながら個人（所有者）管理にまかせる形で個人の責任制を残す事とした。賦課金は、同時に運転資金としての性格をもっているが、組合が土地提供方式をとらず、賦課制にしたことは土地の流動化を資本の提供におきかえたことを意味し、メンバーとその家族

農業経営組織の構造と管理（続）

の土地所有意識を緩和する役割をはたした。そのことはまた、米山町でこうした形態の共同経営を続出させた基礎にもなったといえよう。とはいえ、各人の賦課金は水田所有面積によって異なり、構成員の立場が土地所有に影響されることになる。それは組合運営に土地所有の違いを反映させてしまうことにもなり、構成員の対等平等を守るという理念と逆行してしまう。そこで組合は、この各人の所有面積のばらつきを経営受託地の配分で調整することにした。自作地の少ない人には借地を多く配分し、経営面積に対して賦課金を課すことにしたのである。こうしたシステムによって組合は平等の賦課金出資条件を作り、対等資格の組合運営条件を作り上げたのだった。しかも、受託地の配分に関しては年々精緻さを加え、昭和57年にはAが391a（自作地184a，借入地207a），B，397a（自作地240a，借入地157a），C，397a（自作地304a，借入地47a），D，383a（自作地334a，借入地49a）となっている。（表5）

第5表 組合員の稲作面積

	A	B	C	D	合 計	
53年					5,549,795	(1,337.3a)
54年	332 996,000	303 909,000	338 1,014,000	284 852,000	1,257 3,771,000	D130, B転作
55年	371 1,113,000	321 963,000	342 1,026,000	344 1,032,000	1,378 4,134,000	
56年	351 1,053,000	350 1,050,000	343 1,029,000	323 969,000	1,367 4,101,000	D60a転作
57年	391 1,173,000	397 1,191,000	397 1,191,000	383 1,149,000	1,568 4,704,000	内全面506

(注) 1. 上段面積(a)，下段賦課金(円)
2. 53年は特別賦課金があるようである。

また分配に関しては、労働に対する分配を重視している。稲作作業に関しても個別管理でありながら組合が作業賃金（管理作業を除く）を支払うシステムにしている。そうしたシステムのもとで組合員間の平等を保つためには、組合員の稲作作業日数を等しくし、農業所得に差が生じないようにする必要がある。組合員間の稲作作業面積の調整はそのためにも必要だった。

1日当りの作業賃金は男女一律一人3,500円で決して高くはない。これはまず賃金を高くしても結局その分賦課金が高くなるだけで、賃金と賦課金とは見合いであるという発想があるからである。すなわち、賦課金計算の背後には、 $(\text{稲作従事日数} \times \text{1日当り賃金}) = \text{賦課金}$ という考えがあり、稲作労働時間が一定である限り、労賃が安い分だけ賦課金が安くなり、逆の場合はまた逆と考えられるためである。

また、組合の経営目標である「農業専業で（年間就業日数の確保と年間賃の確保）」ということでも、当初の目標はどちらかといえば農業内部での年間就業日数の確保に重点があり、年間賃金の方が二番目に考えられていたため安くおさえられたこともある。さらに3,500円という額は、当時の地場の臨時日雇い賃金と比べた場合、そうとびぬけて低いという訳ではなかったからでもある。まったく安いと考えられる場合には組合員が出役しなくなる可能性があるということで、この水準に落ちついたのである。

結局、Bの場合父が説得を受け入れ、組合への参加を許可することになる。こうして親の反対にあった4人のうち2人が逆に親を説得、当初の6人が4人に減ったものの「追土地中央組合」は52年12月13日に設立総会を開いてスタートした。

(3) 家族経営の組織問題

ここで注目したいのは、「生業的家族経営形態」をとる農業の場合、経営要素はすべて家によって所有され、経営自体も家によって行われているとする意識が存在し、そのことが「共同経営」のような異なった企業形態への移行の際には一つの障壁になるという点である。

この事例では家族経営は土地所有によって裏打ちされている為経営要素の流動化が阻止され組織として硬直化し、経営展開という後継者の個人目標と真っ向から衝突することになった。

こうした、家族間の衝突は、まさに日本農業の経営と所有の衝突そのものといってもいい過ぎではない。つまり、現在の「生業的家族経営形態」では、家族の了承を得ない限り、他の経営形態をとれない仕組みになっており、他の経営形態をとろうと努力するのが20歳代前半に多いということを考えれば、必然的に発言権の強い、世帯主としての親に説得される可能性が強い。「生産組合」に参加できなかった2戸はまさにそうした事情を物語っている。それは、若い人の考えが家産保持という家族経営の組織目標に従属させられてしまった例といえてよい。「家」による土地所有を前提とする我が国の農地慣行の下で農業経営の発展のためには独自に所有調整を必要とするゆえんである。

3) 経営組織成立の条件

そこで、こうした事例をもとに家族経営と共同経営の両者を含めた経営組織の組織成立の条件について考察してみよう。

「最も単純なタイプの協働の目的は、個人的行為の目的に似ている」³⁾と言われるが、農業のような単純な組織の場合には個人の目標と組織の目標とは似ており（経営）組織目標にさえ注意を払っておけば特別に個人に関心を示さなくても経営の分析は可能のようでもあった。しかしこの事例は、たとえ家族経営でも実際の経営展開での両者のギャップは比較的大きいことを示しており農業経営組織分析では個人と組織との分析が同時に必要な事を物語っていた。

たとえば、家族経営組織は必ずしも若い人達の個人目標を保証しうるものではなく、そこでは、①兼業化、②機械の過剰投資、③複合部門導入の際の労働力不足、技術不足、④農業経営を運営する際の情報不足、⑤市場対応の際の量不足、といった問題をかかえ、そこからの脱皮をできないでいた。家族経営組織で個人目標の実現がむずかしい背景には、それがたとえ近代的夫婦協業によって担われていたとしても、その組織自体は本来劣弱なものであり常に孤立化を準備するような労働力組織でしかないという点があった。組織設立以前のメンバーの兼業への出役や複合の失敗もそうした孤立状態に起因していた。つまり、たとえ家族経営という単純な組織においてすら個人と組織とのくいちがいが存在するという事である。

そしてそれは共同経営という他の経営形態への移行の際に具体的な衝突となって顕在化する。本稿で取り上げた事例では、家産保持という家族組織目標と経営発展という個人目標の衝突が具体的にみられ、ある者は共同経営への参加をあきらめ、又ある者は個人の目的を貫くという形で

収拾したのだった。

それらはまた組織本来のあり方をも問うものであった。つまり組織は本来個人の能力を拡大するための一つ的手段として形成されるものだが、この事例では一旦組織が形成されるとそれが個人主体の意志には無関心のまま進む可能性がある事を示していた。そうした状況下では個人は組織への参加意欲を失うことになりかねない。それはある意味で「疎外」の過程であり、組織は疎外の可能性を常に伴っているものといってよい。さらにいえば組織の中の個人が自らの目標を組織の中で実現しえないとして協働意欲を失った時に組織運営は硬直化するということもある。逆にいえば組織目標が十分に個人の考えに対応している時個人の参加意欲も生まれ組織が成立するし、すでにできた組織に関してはその発展の可能性が生じるということである。

こう考えてくるとこの個人の考えと組織目標の緊張関係の調整こそが組織成立（あるいは組織維持）の第一の条件といってよいだろう。

次に注目したいのはその場合の調整の対象についてである。この事例のように一つの組織を成立させる場合には、所有の調整が必要だった。家族経営という組織の場合にはそれが家の所有になっており、家族が分裂しない限り（遺産相続等で）所有条件は安定しており、そこに調整の必要性はさほどみだせない。家族経営組織はまさにそうした家族的所有の上に安定的に成立しているのである。しかし、他方家族を越えた組織を考える場合には、まず所有に対して調整をおこなう必要がある事を事例は物語っていた。

この事例ではそれを水田の個人管理と賦課金制度とにより組織内部に制度化することによって調整していた。つまり、「家」の所有をいかに組織的に制度化し調整するのかという事が組織成立の第二の条件といえよう。

2. 経営組織の管理・運営方式

1) 目標の分割・階層性と労働の分割（分業）

(1) 事例にみる目標設定

さてこうして成立した経営組織の管理運営について考察してみよう。「追土地中央生産組合」の設立時点で決っていたのは、「兼業をやめて農業専業で」（農業所得の増大）という抽象的経営目標とそのためには「農業内部で年間就業条件を確保し」、「稲作+ α 」という経営形態をとろうという条件設定だけであり、現実には年間就業条件を確保するための手段や複合部門（ α ）に何を導入するかについては未定だった。

そのため57年12月に組合ができてからは、もっぱらこの「年間就業条件の確保」という課題に取り組むことになった。そして複合部門に何を入れるのか、今後の経営をどのように運営し、そのためにいかに経営技術を高めるかといった学習に重点を置くことになった。

設立総会の資料によれば、定例会を月2回、学習会を月1回以上はもち、研修会や学習会を重ねることにしている。そこで複合部門に検討を加えることになるのだが、まず畜産は、春・秋の稲作作業とぶつかるからダメということになった。とすれば野菜しかないということで、5年間の主要野菜のデータを集め、何度か市場研修を行ったうえでハウレンソウを導入した。53年の初夏

に入った頃だったという（1回目のハウレンソウの播種は6月18日である）。こうした複合部門も、「ハウレンソウで儲けようと思わずに、せいぜい手間賃にさえなればよい」というように農業所得の確保といっても、どちらかといえば年間就業条件の確保に重点があった。労働力の経済的自立という当初の経営目標を貫徹させている。

「追土地中央生産組合」の昭和53年度（初年度）の事業報告書には、次のようにある。

「米を柱とした複合経営を目指し、農業所得の向上、潤いのある農家生活を得るために地域農政特別対策事業を取り入れ、大型機械の共同利用による受託作業の実施、育苗ハウスを利用してのハウレンソウの栽培、また今年から実施された水田利用再編対策、通年実施区の麦作作業受託を実施、一年間を通じ農業に従事しようという初期目的実施のため努力すると共に、数多くの先進地への視察、講習会、研修会などに参加し、組合員相互の親睦、団結と発展に努めた」。（傍点－引用者）したがって初年度は稲作と複合部門としてのハウレンソウの定着が一つの課題であり、同時に組織内部としては組合員相互の団結が課題だった。

つまり、「農業専業」という主要経営目標が、「農業所得の向上と潤いのある生活」という形でいいかえられ、それがまた「年間就業条件の確保」という目標に統一されているのがわかる。そしてさらにその主要経営目標が、

- ①稲作の拡大
- ②複合部門（ハウレンソウ）の定着
- ③組合員の団結

という具体的経営目標に補完されているのである。この主要目標の基本理念は、単に初年度だけでなく、5年間ずっと堅持されておりその下で3つの具体的目標もいままでのところ一応達成されているといっていよい。しかもこの3つの具体的目標を実現する為に組合は表6のように部門別

第6表 目標と部門担当制

	組 織 目 標	担当者
1.	ハウス野菜に関する組織目標……………B, D (特にハウレンソウ……………B)	
2.	露地野菜に関する組織目標……………A, C (特に夏秋キュウリ……………A)	

(それぞれの組織目標を達成するために、部門責任制というそれぞれの目標にあった労働力組織を形成している。)

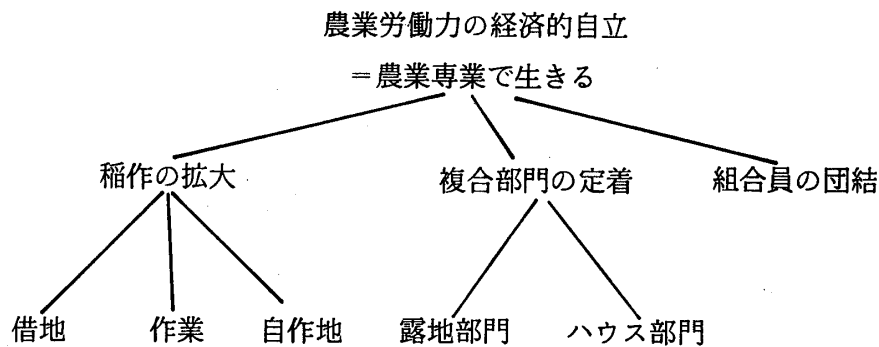
の責任担当制による労働力組織を形成している。もっとも担当とはその個人がその部門のリーダーシップをとる（指揮者）という意味であり、1つ1つの作業はあくまで共同で行うことを原則としている。

(2) 目標の階層性と労働の分割（分業）

組織は、組織目標があたかも個人目標であるかのようにふるまう。それは組織が個人を手段化することによって自らの管理運営を行うからである。経営の管理運営は組織目標を実現するための一つの手段だからである。しかし、たとえば「農業専業で」（＝農業労働力の経済的自立）という（経営）組織目標をとって見たとしてもそれだけで組織が運営されるわけではない。実際の経営管理・運営においてはそれが複数の「中間目的ないし細部目的」といった具体的目標に分解され、それらの細部目標の実現を通して実現がはかられている。具体的組織目標はすべて主要（基本）目標を達成するための手段として位置づけられている。そこには主要基本目標と、それを達成するための複数の具体的目標という目標の階層化がみられることになる。

事例の生産組合では、①稲作の拡大②複合部門の定着③組合員の団結という三つの具体的目標が主要基本目標実現のためにもうけられていた。しかし、たとえば複合部門の定着という具体的目標をとってみても、その中に露地部門やハウス部門によって目標がさらに細分化されそれら一部門の中にも組合員の平等や各作目の技術水準の確保といったようにさらに細分化した目標が組み込まれている。そしてこうした組織目標の階層性によってはじめて全体目標の実現がはかられていた。

つまり、下位目標は上位目標を実現するための手段として位置づけられており、その下位目標もそれを実現するための手段としてさらに下にもう一つの下位目標を設定するというように、組織目標は階層だって細分化され、あたかもピラミッドのようにえがかれることになる（図1）。



第1図 目標の体系

ところでこうした個々の細分化された具体的（細部）目標をみると、それらを実現するために、例えば稲作部門の経営受託に関してはそれぞれ個々管理体制が生まれ、複合部門に関しては定まったリーダーの下に、適正な労働力配分を決めるなど、労働力組織がそれぞれの目標に対応して形成されていた。また、組織運営のために構成員間での平等を重視するために、受託地の配分による、稲作部門の労働配分を考えることによってその目標を実現していた。さらにそれぞれの部門に専門化した個人はその部門を遂行するためのエキスパートにすらなっている。これらの事実、目標の細分化体系が、それにみあった労働力配分によって、いわゆる、労働の分割（分業）の体系と対応していることを意味している。

バーナードもこの事に対し「専門化（労働の分割）は、かなりのところ目指す目的を反映したものであり、また逆に目的は組織技術の状態を反映するものである」と述べている。目標の階層性は労働力組織の階層性でもあり、分業の体系でもあるところにより目標と労働力組織の密接不可分な関係がみてとれ、目標が決して労働過程から切り離されてあるのではないことを物語っている。すなわち、本稿では主体の存在領域を労働過程にあるとしているが、まさに労働過程における労働の分割の中に主体の対象化した目標が読みとれるのである。

労働の分割の仕方をその分割の程度によって試論的に整理すると①産業的分業（農業、工業など）②部門別分業③製品別分業④作業行程別分業⑤作業内分業、となるが①は社会的分業だが②以降はいわゆる経営内分業であり、それらは経営組織の基本目標に主導されながらもそれぞれ細分化された目標を実現するための労働力組織（分業）となってあらわれてくる。こうした構造の下で、現実の意志決定はおこなわれているといっていよう。

つまり、組織目標と労働力組織とは表裏一体であり1つの組織目標が複数の細分化された組織目標の統合によって成り立っているように、1つの組織もそれぞれの組織目標に合致した複数の細分化された労働力組織の複合体として成り立っているのである。それは、例えばDは組合員であると同時に自らの稲作部門の責任者であり、ハウス・露地野菜・育苗・転作作業への出役者であるというように個人が様々な労働力組織に属しており、しかもそれらの組織の複合体として「追土地中央生産組合」という経営組織は成り立っているという事である。

2) 経営組織の目標と個人

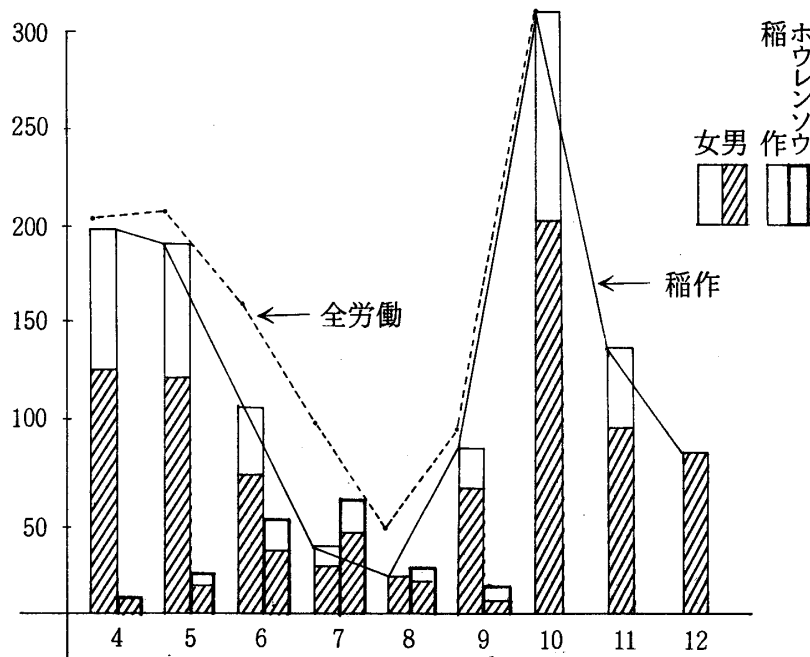
(1) 事例にみる組織と個人

それではこうした階層だった組織目標はどのようにしてつくられるのだろうか。

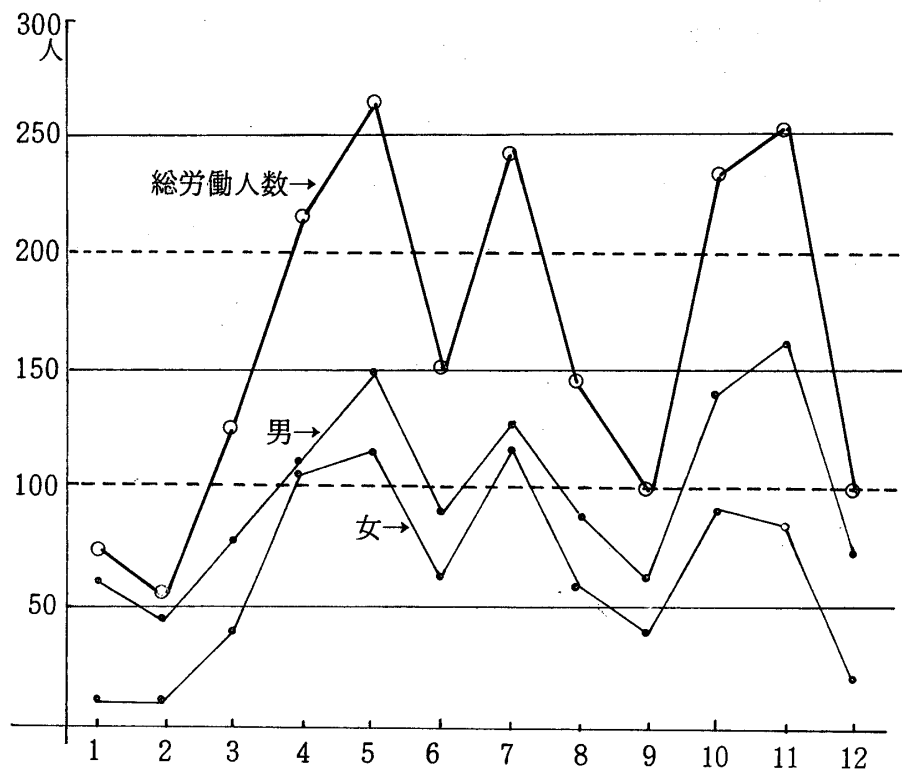
組織目標の体系は先にも述べたように一般的には労働過程での労働の分割体系と等しかったが、それはそのまま経営組織が大きくは社会的分業の体系の中に巻き込まれているためでもある。そのため組織目標は社会的存在としての生産関係を反映し、またそれらが個々の労働過程に分割される段階では労働過程の技術的合理性といったものをも反映させることになる。「追土地中央生産組合」に不参加の2戸の家族経営組織が、土地所有という財産保持に動いたのはまさに社会的生産関係の反映であり、他方ハウレン草や複合部門への担当性は後者の規定をうけた組織目標形成の結果といっていよう。組織目標は一般的にはこうした社会的・技術的条件を反映した形で作られる。事例の基本目標や細部目標はこうして作られたものだった。しかし事例はそれだけではない事をも指摘している。いわば経営の管理運営局面で必然化する主体的条件の下での目標の決定である。それを組合の複合部門の選択の仕方を事例にとり検討してみよう。

この経営組織は、創立から5年間で3回複合部門に大きな変化をみせている。1回目は53年（初年度）にハウレン草を導入した時である。稲と労働競合せず、育苗ハウスの跡地利用ができるという技術上のメリットと、それ以前の5年間の主要野菜の市場価格データや何度かの市場調査を参考にした上で決定したのである。2回目の変化は昭和55年（3年目）に一気に47aの夏秋キュウリを導入し、さらに麦作受託をとり入れたときであり、3回目はそれから2年後（5年目）夏秋キュウリを17aに減らしそれまでのハウレン草とともにキョウナ等他品目も導入し小面積づ

つ多品目化したときである。ここで事例をとおして検討の対象とするのは2回目と3回目の変化である。図2と表7をもとに検討してみよう。



第2-1図 54年の労働投下量



第2-2図 昭和56年の労働投下量

第7表 組織と個人の緊張関係

- (1) 組織目標————— 個人目標（個人は貢献を与える）
 誘因
 a. キュウリ拡大による余暇労働時間の解消
 b. キュウリ拡大による所得の拡大
- (2) 組織目標————— 個人目標（貢献が薄れる）
 コンフリクト 忙しすぎる
- (3) 組織目標————— 個人目標（貢献，少し回復）
 誘因 下位目標の設定
- (4) 組織目標————— 個人目標
 コンフリクト
- (5) 組織目標————— 個人目標（貢献回復）
 誘因
 a. キュウリの規模の縮小

①キュウリ47a導入

図2は昭和54年の組合員としての労働投下量である。したがって、個々の稲作管理や個々の経営での労働（たとえば畜産）は含まれていない。組合ではこの図を見ながら、「年間就業を確保」するため何を導入するか、討議・検討することになった。この図からは次の2点が明らかだった。第1に4月、5月と10月（春と秋）の労働はほぼ限界であり、これを今後大副に増加させるのは困難なこと、第2に、しかし逆に夏・冬は労働力が少なくこの期間は大幅な労働力の増加ができること。この時組合でも、農業所得拡大の為に夏場の余暇労働時間の解消という命題をかかげていた。

そこで、55年から夏場の就業対策として夏秋キュウリを47a導入することになった。その結果労働時間は54年の7月が93.2日、8月が40.4日、9月が89.45日というものから、55年の7月146.25日、8月131.75日、9月149.15日へと約2倍（1.9倍）に増加することになった。（図2-1）

また、55年には大豆の集団転作作業も入り、夏場（7月、8月）の労働時間をさらに増加させる要因となった。翌昭和56年には、図2-2のように冬場を除いて、ほぼ100日以上（4月、5月、7月、10月、11月の5カ月については200日以上）の労働日数の確保が可能となった。ここに夏場の余暇労働時間の解消、所得の増大という目標が達成されることになった（表7の1）。

②労働力組織内部に問題発生

しかし、キュウリを一気に47aに拡大してはみたものの、今度はあまりにも時間的余裕がないという問題をかかえることになった。「忙しくなると個人の感情が強く出てくる」という問題である。お互いの感情がぶつかり合ってしまい、上位組織目標である「組合員相互の団結」が困難になった。（表7の2）

③下位目標の設定

組合はその理由を検討し二つの結論を出した。それは、忙しいとするのは自分達に技術がないからとするものと、トラブルを起こすのはしょっちゅう皆一緒にいて仲が良すぎるからとするものだった。そこで56年にはそれを解消するためにキュウリ技術の向上とプライベートタイムの設置

という二つの下位目標を設定した。（表7の3）

④問題非解決による作目選定の変更と作目選択理論

だが、昭和56年になっても問題の解決はみられなかった。そこで昭和57年には、キュウリを思い切って17aに減らすことにし、代わりにさまざまな野菜を作ってみることにした。こうしたことが先の複合部門の第2の変化（3部門から少量多部門へ）を結果させたのである。しかし、それでも57年の労働配分の形は56年と違ってない（ただし11月が50時間程度減っている）。つまり、もともと複合部門の確立という上位目標を達成するために導入したキュウリだが逆にもう一つの上位目標である組合員相互の団結という目標の実現が損なわれるような事になったために下位目標自体も変えられ多品目化することになったのだった。（表7の4から5へ）

(2) 経営組織の目標と個人

以上の事例をもとに主体的条件からする経営組織の目標の設定の仕方について考察してみよう。

先に個々人の考え（個人目標）は組織目標に転化して実現するものの、実際には組織が個人を手段化するため、組織の管理運営にあたっては個人（目標）と組織目標の調整が重要だとした。事例では、それが細分化した組織目標においてすら重要であることを示していた。そこでは基本的目標を達成するための下位目標（キュウリの導入）は個人の協働意欲をそこねるというので変更を加えられ規模縮小と多品目へと転化したのだった。組織コンフリクトを解消するために下位目標に変更が加えられたとあってよい。組織目標はこうした形で絶えず修正が加えられることになる。こうした修正を加える過程が組織管理の中身とあってよいだろう。

一般的に個人の目標は既に組織に権限を委譲したものとしてあるが、それが全部委譲しきれば組織コンフリクトは生じない。コンフリクトが生じるのは、個人の目標がトータルな形では組織目標に委譲されないからである。そこに個人動機に裏打ちされた私的契機によって組織目標の修正を試みようとする動きが存在することになる。このような私的契機からの再包摂はまさに個人目標と組織目標との調整の過程であり組織目標を実現するための経営の管理過程となる。

個人主体の考えは、自らの目標を組織に委譲して達成される部分とそうでない部分とに別れる。これまで述べてきたのは、この個人目標と組織目標を同時に満足させるような状態を作るのが組織の成立・存続要因ということだった。しかし、両者を同時に満足させるような状況は比較的難しい。組織活動においては、組織目標があたかも個人の考えであるかのように振舞うという目標の転換が行われ、個人の組織目標への従属がおこるからである。そのため、組織目標と個人目標とはある意味で対抗関係に立つ。

ところで、一つの組織の社会的意義は、その組織がどれだけその目標を達成しているかによってはかれるが、その組織目標達成のためには個人の協働意欲の確保が鍵となる。個人の目標への努力の提供をバーナードにならって貢献と呼ぶならば、貢献を得るためには組織は個人の動機を満たす様々な代価（誘因）を与えることになる。誘因は積極的要因と消極的要因に分けられるが、積極的要因は利益（プラス）をさらに増加させるものであり、消極的要因は個人の負担（マイナス）を減少させるものである。

とすれば、組織目標と個人目標の緊張関係のコントロールとした組織の管理・運営機能は、結局のところ貢献と誘因との関係に収検させることができ、誘因の提供は組織の管理運営機能の重要な要因と考えられる。

ちなみに事例の組織が構成員個人に与えた誘因は次のようなものがあった。①農業内年間就業とそれに見合うような年間所得の確保という物質的条件②一つの経営を自分達で動かすという組

組織の意志決定に参加するという条件③経営に参加することによって得られる財務、市場情報、作業管理等の自分自身の経営者能力の確保④産地形成や、大型機械体系の駆使により、生産力的優位を保ち外部環境に働きかける条件⑤皆で働いて楽しいとか、人付き合いの点で丸くなったなどの社会的結合上の魅力⑥集落や町の中で一定の役割を担うようになってきたという社会的条件等々であり、一口でいえば個人個人が目標に参加することによって経済的自立だけでなく、自らの社会的・人格的自立をも達成させてきているという点にある。いわば、マグレガーのいうY理論にも似た形で誘因が与えられているといつてよい。こうした誘因によって、組合は構成員の貢献を得、基本組織目標を達成させているのだった。

すなわち、組織は一つ一つの目標を基本目標実現のために体系化し、個々の目標実現のために個人の貢献を最大限引き出す努力を続ける。そのためにも組織は個人へ様々な誘因を与え続けるわけで、それら誘因の設定・変更がすなわち下位目標の設定・変更となり、目標の体系として再び我々の目に見えるところのものとなる。この一連の過程こそがまさに管理・運営の過程といつてよい。また管理・運営には（すなわち貢献を引き出すためには）、誘因の他にも説得という手段がある。これは不参加となった二戸が旧来の組織に説得されて旧来の組織にとどまったのがよい例であるが、この場合にも説得の手段が下位目標の一つ一つである事は誘因の場合と同様である。

3) 経営組織の管理・運営方式

以上の事例から組織の管理運営方式を考える場合には次の4つの点が一般的にいえるであろう。

① 先ず第一に組織管理のためには組織目標が設定されなければならない。これが経営管理の為の第一の作業である。ただしこの組織目標の決定にあたっては、トップマネジメントとしての戦略的目標の決定や日常的業務目標に関わる決定があり、それらをつぶさに観察し、農家の意志決定の過程を明らかにする必要があるが、本稿では別稿に譲り、ここでは組織目標はしごく一般的で漠とした組織それ自体の管理問題に焦点を集中させた。

② 組織目標の実現の為に手段が選択されなければならない。その手段は同時にそのまま組織目標の下位目標となり、下位目標はその上位目標にとっての手段の位置を常に与えられることになる。つまり組織目標の細分化が行われる事になるのだが、それらは、基本的組織目標を頂点として、あたかもピラミッドのように目標の体系を作り上げることになる。この下位目標をいかに作りどの様な目標の体系を作り上げるかが組織管理の第二の作業となる。

③ 細分化された様々の組織目標を実現するためには、それに見合った担当者が配置され、分業・協業が、すなわち労働力組織が形成され、それに見合った作目と規模が選択されなければならない。つまり目標の体系は分業・協業の体系に対応し、それに対応した技術的選択がされることになる。

④ それぞれの目標を実現するためには、それに対応した労働力組織内部の構成員である個人主体の動機や目標が損なわれないように、むしろ個人の力量を最大限に引き出せるように配慮される必要がある。また、下位目標の実現をとおした上位目標の実現が困難となり、個人主体の働きが損なわれるようなことがある場合には、目標自体が変えられることがある。つまり目標の体系は常に修正の可能性を持つ。

以上「追土地中央生産組合」の事例をもとに経営組織の管理・運営方式について考察を勧めてきた。ここで取り上げたのはおもに組織運営の為の内部均衡に関わる側面である。しかし組織運営の為に、すでに行間で述べているような経営戦略の決定等の外部環境への適応の問題があり、それとリンクされた経営組織の管理論が必要となるが、その点に関しては後の機会にゆづることとする。